

«Le redémarrage prendra du temps»

RAIL Le patron des CFF Andreas Meyer quitte l'entreprise ce mardi 31 mars. Dans un contexte très particulier. L'offre a été réduite de 25% et beaucoup de trains circulent sans passagers. Il pense que cette crise modifiera les habitudes de mobilité des Suisses

PROPOS RECUEILLIS PAR BERNARD WUTHRICH

Twitter @bdwuthrich

Andreas Meyer quitte les CFF ce mardi 31 mars, après avoir dirigé le groupe pendant treize ans. Il tourne la page dans un contexte très particulier, celui du coronavirus. Il livre ses sentiments.

Vous imaginiez remettre à votre successeur une entreprise en bonne santé. Vous lui transmettez une entreprise quasiment à l'arrêt. Qu'éprouvez-vous en cette fin de mandat? C'est assez particulier. Mais les CFF ont une responsabilité importante en situation de crise. Il s'agit de l'assumer. Ils sont la cheville ouvrière du réseau de transports et, à ce titre, doivent gérer et coordonner l'offre. Le dimanche 15 mars, nous avons compris que nous serions obligés de l'adapter car des ressources en personnel allaient nous manquer. Avec l'ensemble de la branche, nous avons effectué le plus grand changement d'horaire jamais entrepris en si peu de temps. Nous avons réduit l'offre d'environ 25%, en trois étapes. La diminution du nombre des voyageurs atteint jusqu'à 90%, les pertes financières ne peuvent pas encore être chiffrées. Mais l'entreprise est bien préparée pour faire face à cette crise, même si celle-ci devait encore s'accroître. Ce qui sera plus dur, ce sera de redémarrer une fois qu'elle sera terminée. Cela prendra du temps.

Pourquoi? Nous avons dû interrompre certains chantiers pour nous concentrer sur les travaux d'entretien prioritaires. Cela aura un impact sur le calendrier. Au changement d'horaire de décembre, il était prévu de mettre en service le tunnel de base du Ceneri ainsi que les trains à deux étages de Bombardier, dont la fiabilité n'est pas encore suffisante. Le calendrier pourra-t-il être maintenu? Ce sera un grand défi. Il y a des incertitudes. Nous ne savons pas comment l'économie et la vie publique redémarreront.

Pensez-vous que cette crise va modifier les habitudes de mobilité des Suisses? C'est très possible. Une fois la crise passée, il y aura un grand besoin de rattrapage. Les gens auront envie de sortir et de voyager à nouveau, surtout en Suisse. Mais les citoyens, les entreprises et les centres de formation auront aussi testé le télétravail. Cela aura accéléré la numérisation de l'économie et de l'école. Il n'est pas exclu – et j'espère – qu'il en reste des traces durables. Cela pourrait par exemple être bénéfique pour une meilleure

répartition des déplacements entre les heures de pointe et les heures creuses.

Les CFF ont des scénarios de crise, en cas de panne d'électricité comme celle de 2005 ou d'accidents graves, par exemple. Aviez-vous un scénario pour une pandémie? Oui. Le déclenchement d'une épidémie fait partie des scénarios que nous avons envisagés. Mais la crise que nous vivons va plus loin que ce que nous avons imaginé. Elle touche non seulement l'entreprise et ses clients, mais aussi les gares, les locataires, les fournisseurs, l'ensemble de l'économie et de la société partout dans le monde. Nous n'avons pas imaginé une telle ampleur. Nous vivons une phase de solidarité dans tout le pays. Pour la santé de tous, on demande aux gens de rester à la maison. Ensuite, il faudra probablement une phase de solidarité entre les entreprises, les salariés et l'Etat afin de limiter les pertes d'emplois et relancer l'économie. L'Etat lui-même ne sera pas en mesure de financer tous les dommages collatéraux de la crise.

«La multiplication des travaux a rendu le respect de l'horaire difficile. Des solutions sont en cours de réalisation»

On a voté des dizaines de milliards de francs d'investissements pour de nouvelles infrastructures. Cette crise ne risque-t-elle pas de rendre cette approche caduque? Durant mes treize ans aux CFF, nous avons reçu environ 50 milliards de francs pour l'exploitation, l'entretien et l'extension du réseau ainsi que pour les commandes en trafic régional. Cela nous a donné une très grande responsabilité. Ces investissements restent nécessaires. Mais le calendrier de réalisation sera sans doute ralenti. J'aimerais en profiter pour adresser un grand remerciement à nos clients. Nous leur avons demandé beaucoup de patience: les chantiers ont été nombreux, en particulier les travaux du programme Léman 2030 qui permettent de rattraper le retard perçu en Suisse romande. J'en profite aussi pour féliciter nos collaborateurs sur le terrain, qui font un travail exception-

INTERVIEW



Andreas Meyer: «L'expérience du télétravail pourrait par exemple être bénéfique pour une meilleure répartition des déplacements.» (PIERRE-YVES MASSOT/REALYES.CH)

nel, particulièrement en ces jours de crise.

Le rapport du Conseil fédéral sur les objectifs 2019 des CFF est critique, surtout pour la ponctualité. Qu'avez-vous fait faux? Ces critiques recourent nos propres évaluations. Nous avons reconnu avoir commis des erreurs de planification dans la formation des mécaniciens. Nous avons sous-estimé les besoins pour les grands événements de 2019 comme la Fête des Vignerons et la Fête fédérale de lutte. Nous avons aussi été en quelque sorte victimes de notre succès. Nous avons obtenu des moyens considérables pour l'entretien du réseau, mais la multiplication des travaux a rendu le respect de l'horaire difficile au quatrième trimestre. Nous avons reçu un sérieux

avertissement. Ces problèmes ont été clairement identifiés et des solutions sont en cours de réalisation.

La livraison des trains Bombardier a pris un retard considérable. Rétroactivement, que feriez-vous différemment pour que cette commande se déroule mieux? C'est une question difficile. Les attentes des différents acteurs ont contribué à la complexité de ces trains. Ces derniers sont conçus pour les particularités de notre réseau. On peut certes se dire qu'on a placé la barre très haut. Mais nous ne sommes pas seuls à décider. Nous devons respecter la loi sur les personnes handicapées ainsi que les normes internationales en matière de sécurité. Ce que je peux dire, c'est que les trains Giruno, que nous avons commandés chez Stadler pour l'axe

nord-sud, utilisent davantage de composants existants. Cela élimine un problème.

Quels objectifs estimez-vous avoir atteints durant ces treize ans? Nous avons réussi un certain nombre de choses importantes. Le trafic voyageurs a augmenté de 50%, ce qui est considérable. Nous avons développé le secteur immobilier. Cela a permis d'assainir la caisse de pension. Nous avons assaini CFF Cargo et trouvé des partenaires pour notre filiale de fret. Nous avons maintenu une entreprise ferroviaire intégrée, qui réunit le matériel roulant et l'infrastructure sous un même toit. Nous avons pu assurer le financement de l'entretien du réseau. Nous avons pu conserver la concession du trafic grandes lignes.

Il est vrai que vous n'êtes pas un grand fan de la concurrence... Lorsque j'étais chez Deutsche Bahn, j'ai vu à quel point les procédures d'appels d'offres étaient complexes et absolument inefficaces. Elles ont plus de désavantages que d'avantages et, souvent, les aspects juridiques priment sur d'autres facteurs. Elles relèguent au second plan la sécurité et la satisfaction de la clientèle. Cette expérience m'a marqué. Je suis persuadé que les entreprises ferroviaires doivent plutôt coopérer que se faire de la concurrence. C'est dans l'intérêt des clients. C'est seulement en joignant les forces autour d'un monopole naturel qu'on peut créer des offres plus attrayantes, harmoniser et numériser les billets internationaux et ainsi mettre en avant les avantages écologiques du rail.

Vous évoquez volontiers le fait que les tarifs n'ont plus augmenté. Vous êtes-vous vraiment battu pour cela? Oui, j'attache une grande importance aux tarifs: ils n'ont pas augmenté de manière générale depuis quatre ans et ont même diminué dans certaines catégories. Il faut que les transports publics restent attractifs. Pour cela, nous les avons aussi rendus plus accessibles et modernisé la vente des billets. En 2007, les horaires étaient encore de lourds livres imprimés et les billets étaient en papier. Tout est désormais numérique et disponible sous la forme d'applications sur smartphone.

Les syndicats et le personnel estiment que vous avez perdu le contact avec eux au fil des années. Qu'en dites-vous? Je pense que ces sentiments sont liés à la numérisation de l'entreprise. Nous avons instauré une dynamique nouvelle et développé les nouvelles technologies. Cette tendance va encore s'accroître. Mais nous n'avons pas toujours bien su expliquer à notre personnel ce que nous faisons. Et tous les projets n'ont pas été couronnés de succès. Les partenaires sociaux ont peut-être parfois personnalisé leurs critiques. Mais cela fait partie du jeu. En même temps, nous avons fait beaucoup pour le personnel, comme l'assainissement de la caisse de pension. Aujourd'hui, les CFF sont un employeur très attractif.

Qu'allez-vous faire à partir du 1er avril? J'avais l'intention de faire des voyages. Comme vous pouvez l'imaginer, j'ai dû les annuler. Mais ce n'est que partie remise. Et je suis en discussion avec des entreprises et des ONG pour voir dans quelle mesure je pourrais mettre mon expérience à leur disposition. Je serai moins médiatisé... ■